



**University of
Zurich^{UZH}**

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

**Von anpassungsfähigen Amöben bis tanzenden Elefanten:
Wirkungsmöglichkeiten von Metaphern in der Wandelkommunikation**

Oswald, Simon ; Schoeneborn, Dennis

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-55651>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Oswald, Simon; Schoeneborn, Dennis (2011). Von anpassungsfähigen Amöben bis tanzenden Elefanten: Wirkungsmöglichkeiten von Metaphern in der Wandelkommunikation. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 20(1):57-63.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1¹¹

Change Management lernen

Wandelkompetenz ausbauen



Interne Qualifikation für Wandelvorhaben

Fallstudien zu in-house Change Management Ausbildungsprogrammen

Fürs Change Management an die Uni?

Renommiertere Professoren plädieren für den wissenschaftlichen Weg zu Wandelkompetenz

Wandelkommunikation lernen

Erfahrene Praktiker berichten, was es dazu braucht

Was Manager noch lernen müssen

Exklusivinterviews mit Edgar Schein und Dave Gray

Titel, Themen, Tools

Aktuelle Change Management Programme und Lehrbücher im Überblick

Von anpassungsfähigen Amöben bis tanzenden Elefanten

Wirkungsmöglichkeiten von Metaphern in der Wandelkommunikation

Metaphern erlauben uns, die Welt neu zu entdecken. In unserem Beitrag untersuchen wir, was die Benutzung von Metaphern für den gezielten Organisationswandel bedeutet. Anhand des Wandelkommunikationsmodells von Ford und Ford (1995) argumentieren wir, dass Metaphern ein taugliches Mittel darstellen, Wandelprozessen einen förderlichen Deutungsrahmen zu verleihen. Im Zuge dessen zeigen wir auf, wie Metaphern den Wandelprozess einleiten, begünstigen, stützen und abschließen können.

Organisationswandel als Sprachwandel

Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, inwieweit die rhetorische Figur der Metapher Organisationswandel unterstützen kann. Kommunikation ist «Voraussetzung und Schlüssel zu Veränderung» (Brehm 2002, S. 284). Nicht ganz überraschend wird der Kommunikation eine wichtige Rolle im OE-Prozess zugeschrieben. Entsprechend hat sich in der Managementliteratur und -praxis auch der Begriff der Change Communication bzw. Wandelkommunikation etabliert. Im Vordergrund der Wandelkommunikation steht die Veränderung von Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen sowie der Abbau von Widerstand gegen den Wandel seitens betroffener Anspruchsgruppen.

Grundsätzlich lässt sich die Rolle von Kommunikation im OE-Prozess auf zwei unterschiedliche Weisen auffassen: Man kann ihr den Status eines informationstechnischen Werkzeugs einräumen, mit dem man Änderungen, Neuerungen mitteilt und durchsetzt. Eine andere, konstruktivistische Sichtweise gründet sich auf die Annahme, dass Kommunikation nicht einfach soziale Realität abbildet, sondern sie erst erschafft. Wandel erreicht man demnach nicht mithilfe Kommunikation (als Werkzeug), sondern durch und in Kommunikation: «Producing change is not a process that uses communication as a tool, but rather it is a process that is created, produced, and maintained by and within communication. (Ford und Ford 1995, S. 542).

Ebendiese Auffassung vertritt auch Kieser (1998) mit seinem auf den Dichter Heinrich von Kleist anspielenden Bonmot von

der «allmählichen Verfertigung der Organisation beim Reden». Derart betrachtet sind Organisationen keine objektiven Gegebenheiten, sondern beruhen im Wesentlichen auf Interaktionsmustern, die sich über Zeit durch die Verständigung unter den Kommunikationsbeteiligten herausbilden (Kieser 1998: 46). Entsprechend müssen auch Maßnahmen der intentionalen Veränderung auf ebendieser sprachlichen Ebene ansetzen. Denn Organisationswandel entsteht erst durch die Veränderung jener Kommunikationspraktiken, aus denen Organisationen (und somit auch Unternehmen) letztlich bestehen (vgl. Ashcraft, Kuhn und Cooren 2009). Im Folgenden wenden wir uns zunächst der Sprachfigur der Metapher zu, um anschließend ihre Relevanz für OE-Prozesse zu untersuchen.

Was sind Metaphern?

Eine Metapher (aus dem Griechischen: *metaphérein* = «übertragen, transportieren») ist das Resultat einer Sinnübertragung von Elementen einer Herkunftsdomäne auf eine Zieldomäne. Im Beispiel «Rolf ist ein Löwe» werden Eigenschaften (Stärke) aus der Herkunftsdomäne «Löwe» auf die Zieldomäne «Mensch» projiziert. Die Annäherung mit Hilfe der Metapher macht das Erkennen von Wesensähnlichkeiten möglich (in unserem Beispiel die Muskelkraft von Rolf und dem Löwen). Es geht also darum, ein bestimmtes Phänomen (eine konkrete menschliche Person) durch einen anderen Erfahrungsbereich (den Löwen mit all seinen Eigenschaften) verständlich zu machen und dadurch neu zu entdecken.

Tabelle 1

Mechanismus metaphorischer Ausdrücke (in Anlehnung an Kohl 2007: 36)

Metapher	Herkunftsdomäne	Übertragungsprozess	Zieldomäne
Rolf ist ein Löwe.	Löwe	Übertragung eines Elements der Herkunftsdomäne (hier: die Eigenschaft «Stärke») auf die Zieldomäne.	Mensch
Die Organisation ist krank.	Mensch	Übertragung der Eigenschaften und Folgen des menschlichen Krankheitszustandes (verminderte Funktionstüchtigkeit, Therapiebedarf etc.)	Organisation

Funktionen von Metaphern

Metaphern erfüllen vielfältige Funktionen (vgl. Goatly 1997), deren unterschiedliche Effekte dem OE-Prozess zu Gute kommen können. Diese Funktionen lassen sich grob in drei Kategorien einteilen: jene mit kognitiven, jene mit emotionalen sowie jene mit kommunikativen Vorteilen.

Kognitive Vorteile von Metaphern bestehen darin, dass mit ihrer Hilfe die Welt erklärt und Vorstellungen und Einstellungen beeinflusst werden können. Folgende Funktionen weisen diese Fähigkeiten auf:

- **Erklärung und Modellierung:** Abstrakte Konzepte bzw. schwer erfassbare Zieldomänen können mit Metaphern konkretisiert und verständlich veranschaulicht werden. Ein Beispiel: Der Geschäftsführer einer US-Bank vermittelte eine neue Strategie mit einer McDonalds-Analogie. In den USA weiß jeder, wofür McDonalds steht: Rascher Service, standardisierte Qualität und eine limitierte Auswahl an Menus. Die Geschäftsleitung konnte anhand dieses metaphorischen Vergleichs die Eckpfeiler der Strategie veranschaulichen.

«Abstrakte Konzepte können mit Metaphern konkretisiert und veranschaulicht werden.»

- **Rekonzeptualisierung:** Metaphern laden uns ein, bestehende Erfahrung aus einem ungewöhnlichen, neuen Winkel zu sehen. Das Althergebrachte in einem neuen Licht zu zeigen, fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, einmal eingeschliffene Organisationspraktiken und -routinen in Frage zu stellen und potenziell zu revidieren.
- **Strukturierung:** Metaphern stellen ein strukturierendes Prinzip dar, indem das Bild über die ursprüngliche Anwendung hinaus «verlängert» wird. Vergleicht man Manageraufgaben mit Gartenarbeit, dann liegen Tätigkeiten wie den Boden bewässern, für optimale Wachstumsbedingungen sorgen, vor natürlichen Feinden schützen etc. nahe. Ganz andere Tätigkeiten würden die Manager-Metaphern «Feldherr» oder «Surfer auf dem Chaos» nahe legen.

- **Namensgebung:** Als lexikale Platzfüller helfen Metaphern, neue Dinge zu benennen. Zum Beispiel bediente sich die Informatik bei der Tierwelt, um das Eingabegerät «Maus» zu etikettieren.
- **Verkleidung:** Metaphern geben Konzepten schöne, aufmerksamkeitserregende oder verbergende Kleider. Eng damit verbunden sind Zuspitzungen und Euphemismen (Schönmalereien). Es gibt wohl in allen Sprachen Ausdrücke, die das Sterben umhüllend beschreiben (z.B. «ins Gras beißen»).
- **Komprimierung:** Eine Metapher komprimiert ganze Biographien, Gesellschaften, Charakter, Erfahrungen in wenigen Worten auf eine holistische Weise und ist damit sehr informationsdicht (z.B. «er ist ein Napoleon/Don Juan»).
- **Gedächtnishaftung:** Wegen ihrer Anschaulichkeit haften Metaphern gut im Gedächtnis wie z.B. der Butterberg, um die Überproduktion von Butter zu bezeichnen.

Jedoch können mit Metaphern nicht nur Vorstellungen und Einstellungen geprägt, sondern auch Gefühle aktiviert werden. Folgendes sind **emotionale Vorteile**:

- **Emotionale Verknüpfung:** Metaphern können Emotionen mobilisieren, da die hervorgerufenen Bilder affektiv besetzt sind. Im französischen Präsidentschaftswahlkampf 2007 versprach Nicolas Sarkozy, die Banlieues mit dem Hochdruckreiniger zu säubern («nettoyer au karcher», nach der deutschen Herstellerfirma «Kärcher») und schmeichelte sich damit bei dem Teil der Bevölkerung ein, der Wut und Angst über die mangelnde Sicherheit in den Vorstädten empfand.
- **Schaffung von Vertrautheit:** Metaphern fördern Vertrautheit, denn sie werden nur verstanden, wenn dem Empfänger Herkunfts- und Zieldomänen bekannt sind.
- **Humor:** Nicht zuletzt kann ein durch Metaphern hervorgerufenen Bild ein Schmunzeln hervorlocken. Hieran zeigt sich ihre kreative und überraschende Qualität.

Mit kommunikativen Vorteilen meinen wir die Fähigkeit von Metaphern, die Durchführung eines kommunikativen Vorhabens (z.B. jemanden überzeugen, belehren oder auffordern) zu

Tabelle 2

Übersicht der Funktionen von Metaphern

Kognitive Vorteile	Emotionale Vorteile	Kommunikative Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung und Modellierung • Rekonzeptualisierung • Strukturierung • Namensgebung • Verkleidung • Komprimierung • Gedächtnishaftung 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Verknüpfung • Schaffung von Vertrautheit • Humor 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsaufforderung • Legitimierung • Persuasionswirkung

erleichtern. Diese Vorteile sind eng mit den anderen beiden Kategorien verknüpft. So können die kognitiven und emotionalen zu **kommunikativen Vorteilen** führen. Hierzu gehören:

- **Handlungsaufforderung:** Metaphern rufen zum Handeln und Problemlösen auf. Man stelle sich zum Beispiel vor, eine Immobilienfirma werbe damit, dass aufgrund eines Tiefdruckgebiets über den Preisen sofort zugegriffen werden muss.
- **Legitimierung:** Metaphern verschaffen Legitimation für Maßnahmen und Entscheidungen. Sie stellen eine Handlungsoption in einer bestimmten Situation als notwendig und gerechtfertigt dar. Die Verantwortung verschiebt sich somit von den Entscheidungsträgern in Richtung Situation; Entscheidungen werden entpersonalisiert. Die Durchsetzung von Maßnahmen wird in der Folge erleichtert.
- **Persuasionswirkung:** Metaphern können als Analogieargumente überzeugend wirken. Franz Müntefering brandmarkte beispielsweise 2005 Hedge-Fonds und Private-Equity Gesellschaften mit dem Begriff der «Heuschrecken» als eine Plage, um zu überzeugen, dass gegen solche Praktiken etwas unternommen werden muss.

Metaphern im OE-Prozess

Gestützt auf den Erkenntnissen über die Funktionen und Rollen, die Metaphern beigemessen werden, kann nun konkretisiert werden, wie ihr Gebrauch den OE-Prozess unterstützt. Als Grundlage für die Analyse der Nützlichkeit von Metaphern greifen wir auf das Wandelkommunikationsmodell nach Ford und Ford (1995) zurück. Die Autoren unterscheiden vier Kommunikationsphasen im OE-Prozess:

Die einleitende Phase («Initiative Conversations»)

Dies ist die Phase, in der das Problem, die Krise oder die Opportunität benannt oder konstruiert wird, die den Ausgangs-

punkt eines Wandelprozesses bilden sollen. Fakten, Tatsachen und Zahlen werden nicht nur präsentiert, sondern auch eingeordnet und interpretiert. Insbesondere die kognitiven Vorteile der Metaphern eignen sich dafür: Metaphern rekonzeptualisieren, erklären, strukturieren und verkleiden die Wirklichkeit. Damit kann eine Welt erschaffen werden, in der gewisse Probleme lösungsbedürftig sind (und andere gar nicht als Probleme erkannt werden) sowie bestimmte Maßnahmen auf der Hand liegen (und andere nicht).

Beispielsweise ist die anthropomorphe (d.h. mit dem Mensch vergleichende) Metapher des «schlanken Unternehmens» eine Variante der übergreifenden Metapher «Organisation als Organismus» (vgl. Morgan 1986). Der Rahmen ist damit abgesteckt. Schlankheit wird in unserer Gesellschaft mit Schönheit, Attraktivität, Leistungsfähigkeit und Sportlichkeit verbunden und ist definitiv positiv konnotiert. Die Stoßrichtung von Maßnahmen ist bereits definiert: Das Unternehmen muss sich einer Schlankheitskur unterziehen, womit im Allgemeinen der Abbau eines ‚Speckgürtels‘ von als überflüssig definierten Arbeitsplätzen gemeint ist.

Das Erzeugen von Problemen als Ausgangspunkt des Wandelprozesses kann jedoch auch opportunistisch oder auf der Basis von Selbstbetrug erfolgen. Grund dafür ist, dass wir es nicht mit der wissenschaftlich messbaren Realität zu tun haben, sondern mit der mit Bedeutung versehenen Realität. Obwohl in verschiedenen Studien kein systematischer Zusammenhang zwischen «Downsizing» und verbesserter Leistung eines Unternehmens aufgezeigt werden konnte (z.B. Kieser 2002), streichen Unternehmen trotz glänzender Zahlen Stellen. Die Metapher des «schlanken Unternehmens» dient dabei als Orientierung – und entfaltet Wirkmacht jenseits ihres konkreten «Erschaffers» (sofern überhaupt noch identifizierbar).

Ein weiteres Beispiel: Nachdem er die Führung von Apple übernommen hatte, legte Steve Jobs seinem Vorgänger Gil Amelio, der drei Jahre lang bis zu seiner Entlassung 1997 das Unternehmen erfolglos führte, folgenden wenig schmeichelhaften

Satz in den Mund: «Apple is like a ship with a hole in the bottom, leaking water and my job is to get the ship pointed in the right direction.» Jobs malte damit ein Bild der Realität, in der es lebensbedrohende Probleme im Unternehmen gibt, denen sich sein Vorgänger zu stellen vermied: Er skizziert ihn hierbei als Kapitän eines Schiffes, der so damit beschäftigt war, den Kurs zu halten, dass er das Leck im Rumpf gar nicht bemerkte. Für seine eigene Amtszeit stellte er auf diese Weise eine Not-situation her, die energisches Eingreifen erforderte.

«Eine Metapher, die es schafft an geteilte Erfahrungen anzuknüpfen, vermag die Organisationsmitglieder zusammenzuschweißen.»

Die verständnissuchende Phase («Conversations for Understanding»)

Diese Phase besteht darin, für Verständnis zu sorgen, Ursache- und Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen und den Weg und die Ziele zu konkretisieren. Meist deutet die Wirklichkeitsdarstellung der einleitenden Phase bereits an, warum die Reise in welche Richtung gehen soll. Auf Basis der in der einleitenden Phase gezeichneten kognitiven Landkarte wird nun erklärt und überzeugt. Hierzu sind besonders die kommunikativen Aspekte nützlich (Persuasionswirkung, Legitimierung), aber auch die emotionalen (emotionale Verknüpfung, Humor).

Der US-Konzern Gore, der sich weltweit einen Namen durch seine wasserdichten und atmungsaktiven Textilien machte, vergleicht sich mit einer Amöbe. Eigenschaften dieses Einzellern sind die extreme Anpassungsfähigkeit und eine ständig wechselnde Gestalt bei gleichbleibender Grundstruktur. Das Streben nach einem amöbenartigen Unternehmen soll die Einsicht fördern, dass Umweltveränderungen Chancen bieten, die mit äußerster Reaktionsschnelligkeit ergriffen werden müssen. Den Mitarbeitern soll ins Bewusstsein gebracht werden, dass es für

das Unternehmen überlebensnotwendig ist, Althergebrachtes loslassen zu können oder auch erfolglose Projekte schnellstmöglich ohne motivationalen Schaden einzustellen. Dieses Bild aus der Welt der Kleinstlebewesen liefert folglich Argumente für Neuerungen und Innovationen und gegen nostalgische Widerstände.

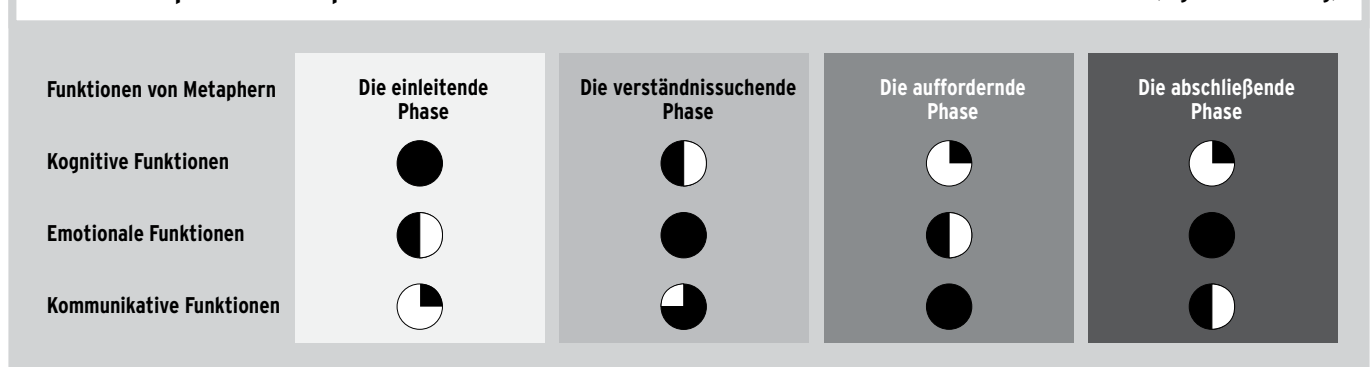
Die auffordernde Phase («Conversations for Performance»)

In dieser Phase geht es darum, den Wandel durchzuführen. Dies kann nur geschehen, indem das Commitment der Belegschaft gewonnen wird. Es dominiert das Wechselspiel zwischen Aufforderungen und Handlungsversprechen. Metaphern helfen hier dank ihrer kommunikativen Vorteile. Die Werbebranche macht sich das zu Nutze: «Your computer is hungry for great software. Feed it. Download Google Pack» (Kohl 2007). In dem Beispiel wird der Computer als Organismus konzeptualisiert. So erschafft die Metapher eine Welt, in welcher der Hunger des Computers gestillt werden muss. Auf diese Weise wird die Akzeptanz erhöht, der Aufforderung Folge zu leisten, ihn mit Google Pack zu füttern.

Der Gründer von McDonalds, Ray Kroc, beschrieb den harten Boden der Wirtschaftsrealität so: «When you see your competitor drowning, grab a fire hose and put it in his mouth». Sein simpler Ratschlag: Wenn ein Konkurrent am ertrinken ist, soll man einen Feuerwehrschauch in dessen Mund stecken. Die sozialdarwinistische Metapher «Management als Kampf ums Dasein» scheint dieser Aussage zu Grunde zu liegen. Jede Gelegenheit soll beim Schopf gepackt werden, um einen Konkurrenten loszuwerden, gerade auch Momente der Schwäche. Dieses Beispiel illustriert zugleich, welche unterschiedlichen Emotionen Metaphern hervorrufen können. Würde man sich anstatt der Kampfmetaphorik an der Metapher «Management als kreatives Spiel» orientieren, entstünde eine ganz andere Gefühlslandschaft.

Abbildung 1

Zusammenspiel der Metaphernfunktionen in den einzelnen Phasen der Wandelkommunikation (eigene Darstellung)



Die abschließende Phase («Conversations for Closure»)

Der Wandelprozess wird in dieser Phase als abgeschlossen definiert und in einen größeren Kontext gestellt. Die Organisationsmitglieder werden ermutigt, die Vergangenheit hinter sich zu lassen und in der neuen Realität voranzuschreiten. Die emotionalen Vorteile von Metaphern wie die vertrautheitsfördernde Wirkung erleichtern dies. Die Belegschaft teilt die Erinnerung an den Wandelprozess. Anspielungen öffnen einen weiten Horizont an geteilten Erfahrungen. Eine Metapher, die es schafft hieran anzuknüpfen, vermag die Organisationsmitglieder zusammenzuschweißen und Ängste vor zukünftigen Veränderungen zu zerstreuen.

Nach den ersten Monaten an der Spitze von Apple und ersten paar Maßnahmen, wurde Steve Jobs 1998 an der jährlichen GV so zitiert: «Nobody has tried to swallow us since I've been here. I think they are afraid how we would taste». Er stärkte damit das Selbstvertrauen der Belegschaft von Apple sowie das Vertrauen in seine Führung und förderte den Zusammenhalt (vgl. die emotionale Funktion der «Schaffung von Vertrautheit»).

Anfang der 1990er Jahre sanken Verkäufe und Erträge bei IBM dramatisch. Die Medien, allen voran The Economist und The Wall Street Journal, prophezeiten den baldigen Tod des US-amerikanischen Giganten. Der Tenor lautete: Ein Unternehmen solcher Größe wird in dieser Branche nie genügend schnell auf veränderte Märkte und technische Neuerungen reagieren können verglichen mit den stark wachsenden, flinken, innovativeren, kleineren Anbietern. Louis Gerstner Jr., der 1993 das Ruder übernahm, lehrte diese Stimmen eines Besseren und verwandelte die Firma wieder in einen konkurrenzkräftigen, globalen Player. Sein 2002 erschienener Band trägt kennzeichnenderweise den Titel «Who says elephants can't dance?». Äußerst geschickt gewählt. In eine einzige Frage packt er die gesamte Erfahrung der letzten 15 Jahren (Abstieg, kurz vor dem Kollaps und Wiederaufstieg) und stimmt die Belegschaft optimistisch für künftige Veränderungen, denn auch Giganten können sich flexibel, flink und mittels eleganter Bewegungen auf veränderte Melodien einstellen.

Abbildung 1 zeigt noch einmal zusammenfassend die Wichtigkeit des Zusammenspiels der kognitiven, emotionalen und kommunikativen Vorteile in den einzelnen Phasen des Wandelkommunikationsmodells von Ford und Ford (1995).

Stolpersteine und Gestaltungsempfehlungen

Wie wir gezeigt haben, sind Metaphern taugliche Mittel, um Organisationswandel zu initiieren und umzusetzen. Sie erklären und modellieren, sie rekonzeptualisieren, sie ver- oder bekleiden die Wirklichkeit, sie zeichnen sich durch einen dichten Informationsgehalt aus, sie krallen sich im Gedächtnis fest, sie strukturieren die Welt, sie aktivieren und vermitteln Emotionen, sie fördern Vertrautheit und lassen einen zuweilen schmun-

Gestaltungsempfehlungen zum angemessenen Umgang mit Metaphern im OE-Prozess:

- Machen Sie sich die kognitiven, kommunikativen und emotionalen Vorteile von Metaphern zu Nutze, um OE-Prozesse zu begünstigen und «neue Wirklichkeiten» sprachlich zu erschaffen.
- Prüfen Sie Metaphern vor Ihrer Anwendung auf ihre Passung und Wirksamkeit (z.B. anhand der Optimalitätsprinzipien von Cornelissen 2006).
- Nehmen Sie eine Deutungsfolgenabschätzung des Einsatzes von Metaphern vor, indem Sie im Vorfeld der Anwendung den Raum möglicher Sinnverknüpfungen zur Herkunftsdomäne systematisch ausleuchten.
- Begleiten Sie auch nach Einführung einer Metapher aufmerksam deren Verbreitung und Anwendung und legen Sie notfalls metaphorisch nach (dabei idealerweise «im Bild bleibend»), um hiermit ihre Deutungshoheit im OE-Prozess zu wahren.

zeln, sie rufen zum Handeln und Problemlösen auf, sie sind eine Ressource für fehlende, «eigentliche» Worte, sie legitimieren Maßnahmen und sie überzeugen durch Analogien. Somit weisen Metaphern diverse kognitive, emotionale und kommunikative Vorzüge auf, die für den OE-Prozess genutzt werden können, insbesondere auch, um den Widerstand der vom Wandel betroffenen Anspruchsgruppen – sei es aus kognitiven (durch fehlende Informationen, unscharfe Zukunftsvorstellungen) oder emotionalen Gründen (Festklammern an als erfolgreich bewerteten Routinen) – wirksam zu begegnen.

Bei allen Vorteilen zur Ermöglichung von organisationalem Wandel bergen Metaphern jedoch auch Gefahren. So können sie nämlich doppelt missglücken. Erstens können sie kognitiv in die Irre führen. Versucht man die Organisationswirklichkeit metaphorisch zu beschreiben, gelingt dies nicht, ohne gewisse Aspekte auszublenden. Ähnlich einem Scheinwerfer richten Metaphern die Aufmerksamkeit auf einen begrenzten Lichtkegel. Ist man sich dessen nicht bewusst, kann in Konsequenz

Tabelle 3

Optimalitätsprinzipien von Metaphern nach Cornelissen (2006; eigene Darstellung und Übersetzung)

Optimalitätsprinzipien	Prüfkriterium	Beispiel
Integrations-Prinzip	Das Ergebnis einer metaphorischen Verbindung aus Herkunftsdomäne und Zieldomäne sollte eine sinnvolle Einheit bilden, von der aus weitergearbeitet werden kann.	Metaphorische Verbindung Organisationsgedächtnis aus Herkunftsdomäne «menschliches Gehirn» und Zieldomäne «Organisation»
Topologie-Prinzip	Die Zusammenhänge in der metaphorischen Verbindung sollten den Zusammenhängen in der zugehörigen Herkunfts- und Zieldomäne entsprechen.	Der «Gedächtnisverlust» nach einer Schockwirkung sowohl beim menschlichen Gehirn als auch bei der Organisation
Vernetzungs-Prinzip	Die metaphorische Verbindung sollte eine fruchtbare Verbindung zwischen Herkunfts- und Zieldomäne ermöglichen.	Rückwirkungen der Organisationsgedächtnis-Metapher zum verbesserten Verständnis des menschlichen Gehirns
«Auspack»-Prinzip	Der Rezipient einer metaphorischen Verbindung sollte in die Lage versetzt werden, eigenständig Schlussfolgerungen über dessen Struktur zu «entpacken».	Das unmittelbare Entwickeln einer Vorstellung, was Organisationsgedächtnis ausmacht, basierend auf dem eigenen, direkt erlebten menschlichen Gedächtnis
Bedeutsamkeits-Prinzip	Die metaphorische Verbindung sollte Druck erzeugen, sich mit seinen einzelnen Charakteristika auseinander zu setzen und ihnen Bedeutung zu verschaffen.	Fragen wie: Woraus genau besteht das Organisationsgedächtnis? Und was können wir allenfalls zu dessen Optimierung beitragen?
Distanz-Prinzip	Herkunfts- und Zieldomäne sollten hinreichend weit auseinander liegen, um einander in der metaphorischen Verbindung befruchten zu können.	Menschliches Gehirn als organisches System, Organisation als soziales System
Annäherungs-Prinzip	Die metaphorische Verbindung sollte Druck zur weiteren (metaphernbasierten) Distanzverringerung zwischen Herkunfts- und Zieldomäne erzeugen.	Nicht nur von Organisationsgedächtnis, sondern auch von organisationalem «Lernen» oder «Wissen» zu sprechen
Konkretheits-Prinzip	Das Herkunftskonzept sollte hinreichend konkret sein, um das Zielkonzept mit Leben füllen zu können.	Gedächtnis als greifbares, d.h. für jedermann direkt erlebbares Phänomen

ein unausgewogenes, vereinzelt sogar verzerrtes Bild der Wirklichkeit entstehen. Dieser kognitive Effekt wurde in Studien wissenschaftlich belegt (z.B. Gentner und Gentner 1983). Die Forscher gaben zwei Testgruppen unterschiedliche Metaphern, um Elektrizität zu verstehen: einmal die Wasserfluss-Metapher, ein anderes Mal die Metapher einer Menschenmenge, die sich bewegt. Die Gruppen wurden anschließend gebeten, Effekte von Phänomenen wie Reihen- und Parallelschaltungen von Batterien und Widerständen zu beurteilen. Je nach Frage, führte mal die Wasserfluss-, mal die Menschenmengen-Metapher in die Irre. Vergleicht man den Stromfluss mit dem Wasserfluss, so entstand beispielsweise der Fehleindruck, der Strom flösse bei einer Leitungsunterbrechung aus der Leitung heraus. Bei der Analogie eines Menschenflusses durch eine Röhre wird dieser Irrtum hingegen nicht hervorgerufen.

Übertragen auf den Organisationskontext bedeutet dies, dass fehlgeleitete Entscheidungen getroffen werden können, sobald man sich blind von einer metaphorischen Wirklichkeitsdarstellung verführen lässt, ohne deren Passung auf die Zieldomäne kritisch zu prüfen. Cornelissen (2006) listet in diesem Zusammenhang einige nützliche Kriterien auf, die sich zur Prüfung der Metaphern-Eignung heranziehen lassen (vgl. Tabelle 3).

Zweitens kann der Gebrauch von Metaphern auch unbeabsichtigte Folgewirkungen nach sich ziehen. Dadurch, dass eine Metapher ein ganzes Heer an Assoziationen mit sich bringt, läuft der Initiator einer Metapher stets Gefahr, die Kontrolle über deren Auslegung zu verlieren. Metaphern können sich gewissermaßen verselbständigen. Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender von Siemens, kündigte 2008 einen Stellenabbau an mit der Bemerkung, es sei an der Zeit, eine «Lehmschicht» ab-

zutragen und meinte damit vor allem das mittlere Management. Eine an sich überzeugende Metapher; denn Dreck will niemand im eigenen Wohnzimmer. Nicht so viel Freude daran hatten hingegen Gewerkschaften und Betroffene. Wird bei der Metapher des Humankapitals der Belegschaft immerhin noch ein ökonomischer Wert zugesprochen, entfällt beim Lehm sogar dies.

Zur Vermeidung unerwünschter Folgewirkungen eines gezielten Einsatzes von Metaphern mag es ratsam sein, eine vorgängige Metaphern-Risikoabschätzung vorzunehmen, und zwar durch eine systematische Ausleuchtung des Deutungsraums der Herkunftsdomäne einer Metapher. Allerdings ist die Ausleuchtung des Deutungsraums ebenso hilfreich zur Torpedierung einer Metapher, denn Metaphern lassen sich am effektivsten auf ihrem eigenen Territorium bekämpfen. Wenn nämlich innerhalb eines gleichen Bildes gegen den Wandel argumentiert wird, verliert sie einen Teil der Überzeugungskraft. Im Falle der Metapher des «schlanken Unternehmens» könnte man einwenden, dass entsprechende Maßnahmen zu einem bulimischen Unternehmen bzw. zu organisationaler Magersucht führen können (vgl. Dunford und Palmer 1996). So gesehen ist die Organisationswirklichkeit und deren Veränderung ein Spielfeld für den fortwährenden Wettstreit um Deutungshoheiten mit kommunikativen Mitteln, der durch geschickt gewählte Metaphern sowie einer vorgängigen und sorgfältigen Deutungsfolgenabschätzung erfolgreich bestritten werden kann.



Simon Oswald

Masterstudent, Universität Zürich

Kontakt:
simoswald@gmail.com



Dr. Dennis Schoeneborn

Oberassistent, Universität Zürich

Kontakt:
dennis.schoeneborn@uzh.ch

Literatur

- **Ashcraft, K. L., Kuhn, T. und Cooren, F. (2009).** Constitutional amendments: «Materializing» organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- **Brehm, C. (2002).** Kommunikation im Wandel, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, 2. Auflage, S. 261-291, Gabler.
- **Cornelissen, J. P. (2006).** Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies*, 27(11), S. 1579-1597.
- **Dunford, R. und Palmer, I. (1996).** Metaphors in popular management discourse: The case of corporate restructuring, in: Grant, D. und Osrick, C. (Hrsg.): *Metaphor and organizations*, Sage.
- **Ford, J. D. und Ford, L. W. (1995).** The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), S. 541-570.
- **Gentner, D. und Gentner, D. (1983).** Flowing water or teeming crowds: mental models of electricity. In: Gentner, D. und Stevens, A. (Hrsg.): *Mental models*, S. 99-129, Lawrence Erlbaum.
- **Gerstner, L. (2002).** Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround, Harper.
- **Goatly, A. (1997).** *The language of metaphors*, Routledge.
- **Kieser, A. (1998).** Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. *Industrielle Beziehungen*, 5(1), S. 45-75.
- **Kieser, A. (2002).** Downsizing eine vernünftige Strategie? Die Erfahrungen lehren: Radikales Verschlanken macht Firmen selten effizienter. *Harvard Business Manager*, 24(2), 30-39.
- **Kohl, K. (2007).** *Metapher*, Metzler.
- **Morgan, G. (1986).** *Images of organization*, Sage.